الرقابة الإستراتيجية ...

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية ، و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية ، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

- مفهوم الرقابة الإستراتيجية :

- الرقابة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية ، تركز على مراقبة و تقييم عمليات الإدارة الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها .

- هذا يعنى أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات العامة ، دون التفاصيل التي يمكن أن تعتمد في الأنواع الأخرى للرقابة .

- **و من هنا يمكن التمييز بين مفهوم الرقابة الإستراتيجية و الرقابة التقليدية :**

- أولا:الرقابة الإستراتيجية : تمثل نظاما شاملا يغطى مختلف مستويات الإستراتيجية ، بدءا بالرقابة قبل التنفيذ او ما يسمى بالرقابة (الوقائية) و التي تهدف بالأساس إلى منع حدوث المشاكل و ظهورها ، و ذلك من خلال التركيز على المدخلات ، و للتأكد من سلامتها (و هذا ما يفترض أن يكون الدور الأهم للإدارة الإستراتيجية) ثم بعد ذلك الرقابة المتزامنة مع التنفيذ ، بمعنى حل المشاكل حال ظهورها دون إبطاء من خلال التركيز على العمليات المستمرة و كيفية تنفيذها و أخيرا الرقابة اللاحقة (بعد التنفيذ) و التي يفترض أن تحل المشاكل بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات

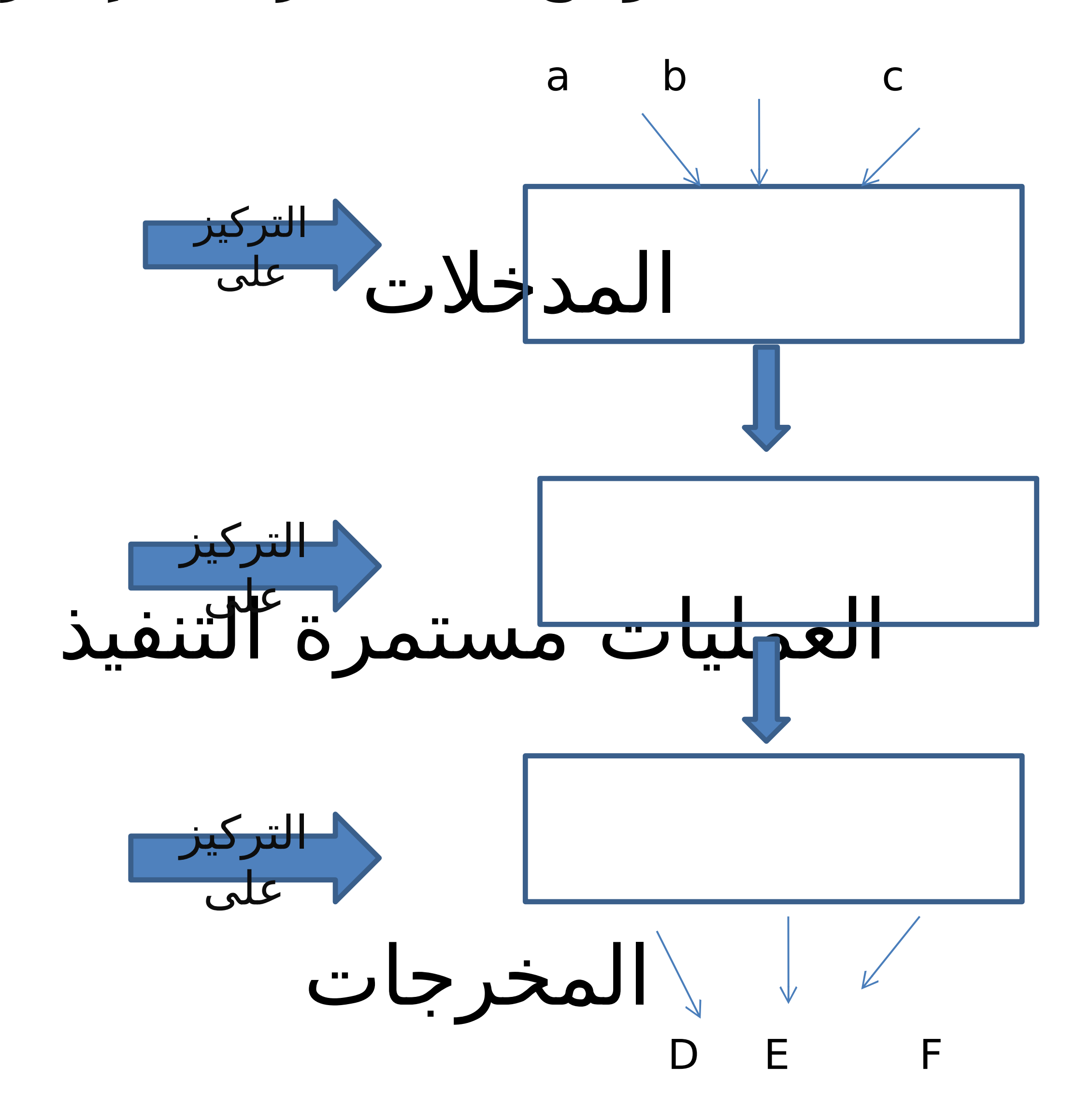
- ثانيا : الرقابة التقليدية : يتم من خلالها وضع معايير للإنجاز ثم يتم قياس الانجاز الفعلي و مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة ، و من ثم تصحيح الانحرافات إن وجدت .

"شكل يوضح عملية الرقابة الإستراتيجية"

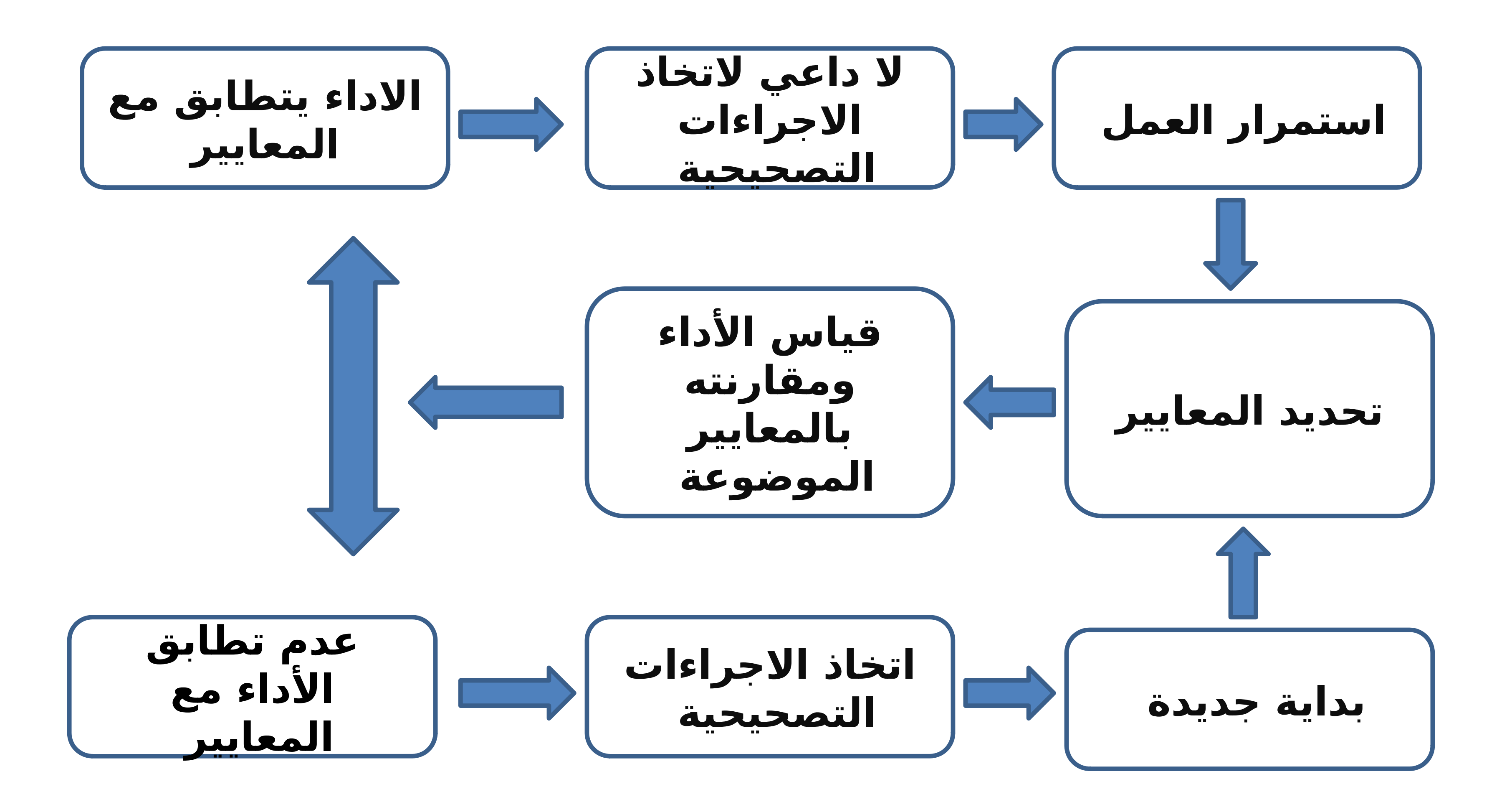
الرقابة الوقائية تتجنب الاخطاء قبل وقوعها:
- **فحص العاملين قبل التعاقد معهم**
- **فحص المواد الخام والتأكد من سلامتها**

الرقابة المتزامنه مع التنفيذ: (حل المشاكل حال حدوثها)
- **ادارة الجودة الشاملة**
- **الرقابة الذاتية**

الرقابة بعد التنفيذ (حل المشكلات بعد حدوثها):
- **تحليل المبيعات لأحد رجال البيع**
- **فحص جودة المنتجات النهائية**



"شكل يوضح عملية الرقابة التقليدية"



أهمية الرقابة الإستراتيجية :

تتمثل أهمية الرقابة الإستراتيجية في :

- إن الغرض الاساسى للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لانجاز أهداف المنظمة الأساسية من خلال مراقبة و تقييم عملية الإدارة الإستراتيجية .
- بما أن عمليات الإدارة الإستراتيجية تبدأ بتحليل بيئة المنظمة و تحديد الاتجاه الاستراتيجي ثم صياغة الإستراتيجية المناسبة و وضعها موضع التنفيذ ،فأن الرقابة الإستراتيجية تعطى تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة و كفوءة و فاعلة و تعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح .
- تعكس حالة تكيف المنظمة مع بيئتها الخارجية و الداخلية ، و تعد بمثابة اختبار لدرجة الموائمة للخطط و الإجراءات و السياسات و البرامج / مع متغيرات البيئة الخارجية و التنافسية و البيئة الداخلية .

مستويات الرقابة الإستراتيجية :

تصنف مستويات الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاث مستويات هي كالتالي :

الرقابة الإستراتيجية : في إطارها يتم التركيز على فاعلية المنظمة بشكلها العام ، و كذلك للعمال و الوظائف الأساسية للتأكد من أن الاستراتيجيات الموضوعة حققت أهدافها ، و مراقبة طبيعة العلاقة بين المنظمة و البيئة الخارجية و المجتمع الذي تسعى لخدمته (تمارس من قبل الإدارة العليا) .

الرقابة الهيكلية : و تسمى أيضا الرقابة التكتيكية ، و تهتم بالرقابة على تنفيذ الخطط الإستراتيجية للتأكد من مطابقة الأداء مع الأهداف الموضوعة (تمارسها الإدارة الوسطى) .

الرقابة التشغيلية : و تمارس من قبل الإدارات الدنيا و الإشرافية ، و يتم من خلالها التركيز على الأنشطة التفصيلية و الخطط قصيرة الأمد ،و يقع ضمن هذا النوع الرقابة المالية كونها ذات أهمية كبيرة

- **شروط و متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة :**

- التركيز على القضايا الحيوية و الأساسية ، اى أن تركز الرقابة على المتغيرات الرئيسية و التي تكون حاسمة في تحديد نجاح أو فشل المنظمة .
- توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل .
- اقتصار نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات اللازمة لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث ، و الابتعاد عن القصور التقليدي المرتبط بكون النظام الرقابي يعطى كما هائلا و كبيرا من المعلومات .
- من الضروري أن تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب حتى يمكن اتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب ، من خلال توليد تغذية عكسية مبكرة عن المشاكل كما ذكرنا سابقا .

- **شروط و متطلبات الرقابة الإستراتيجية الفعالة :**

- شمولية نظام الرقابة للمدى البعيد و المدى القريب .
- يجب أن يكون نظام الرقابة فعالا من الناحية الاقتصادية و المالية ليحقق الأهداف .
- المرونة الكافية لآلية الرقابة لكي تعمل بكفاءة حتى إذا تم تبديل الخطط .

خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية :

تمر عملية الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية هي :

الخطوة الأولى : مراجعة أساسيات الإستراتيجية

وتتعلق بالعوامل الداخلية كالتغيرات في إدارة المنظمة ، والتسويق ، والمحاسبة ، والمالية ، ونشاط البحث والتطوير ، من اجل تحديد نقاط القوة والضعف ، بعد ذلك مراجعة العوامل الخارجية للتعرف على موقع المنظمة بالنسبة للمنافسين .

ان الفرص والتهديدات الخارجية ،والقوة والضعف الداخلى تمثل اساسيات الاستراتيجيات الحالية التي يجب ان تراقب تغيراتها باستمرار

الخطوة الثانية : قياس الاداء المنظمي

وهو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وتقصي الانحرافات عن الخطط وتقويم الأداء الفردي واختيار التقدم نحو الأهداف المقررة السنوية والبعيدة الأمد.

كما أن معيار تقويم الاستراتيجيات يجب ان يكون سهل الفحص وقابل للقياس وقد يكون المعيار الذي يتنبأ بالنتائج هو الأهم من بين المعايير

- **الخطوة الثالثة :اتخاذ الاجراءات التصحيحية**

- وهي الخطوة الأخيرة التي تتطلب إجراء تغييرات لإعادة الموقع التنافسي للمنظمة في المستقبل ، كالتغيرات في هيكل المنظمة وتخصيص الموارد بصورة مختلفة وتطوير حوافز اداء جديدة . فتقسيم الإستراتيجية يمكن أن يقود إلى تغييرات في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .

- إن الإجراءات التصحيحية يجب أن تضع المنظمة في وضع أفضل لتستثمر قوتها الداخلية وتحصل على ميزة من فرصها الخارجية لتتجنب أو تقلل التهديدات الخارجية وتحسين الضعف الداخلي كما يجب أن يكون لها توقيت مناسب والالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية والاهم من ذلك هو تقوية مركزها التنافسي .

مراحل التدقيق الاستراتيجي :

- **المرحلة الأولى : التشخيص**
- ا.الاطلاع على الوثائق الرئيسية مثل الخطة الإستراتيجية و الخطط التشغيلية و السياسات الرئيسية التي تتحكم بأنشطة مثل تخصيص الموارد و قياس الأداء ..
- ب. الاطلاع على الأداء التشغيلي و السوقي و المالي و مقارنته بمؤشرات الصناعة لتحديد الانحرافات .
- ج. المعرفة التامة للأدوار الرئيسية و المسؤوليات , و عمليات اتخاذ القرار و العلاقات الداخلية بين أعضاء الكادر الوظيفي و الموارد المتاحة .
- د. تحديد المضامين الإستراتيجية في التنفيذ المتمثلة في الهيكل التنظيمي و نماذج السلوك و الثقافة التنظيمية السائدة و تحديد الأنشطة الداخلية و الروابط بالإستراتيجية .

- ه. إعداد المقابلات و الاستبيانات من اجل تحديد التصورات الداخلية والخارجية و التعرف على وجهات النظر و كذلك مقابلة عينة من الزبائن الحاليين و المحتملين لفهم وجهة نظرهم اتجاه المنظمة .
- و. تحديد أوجه الإستراتيجية التي تعمل بشكل جيد و صياغة الفرضيات بخصوص المشاكل و الفرص للتطوير اعتمادا على النتائج التي توصلنا إليها .

- **<u>المرحلة الثانية : التحليل المركز</u>**
- تتضمن اختيار الفرضيات الخاصة بالمشاكل و الفرص للتطوير , من خلال قضايا محددة و تحديد العلاقات الداخلية بين عناصر النظام الاستراتيجي . ثم يتم صياغة الاستنتاجات فيما يتعلق بنقاط الضعف فى صياغة الإستراتيجية و الخلل في التنفيذ.

- **المرحلة الثالثة : التوصيات**
- تتضمن هذه المرحلة وضع الحلول البديلة للمشاكل و اختبارها فى ضوء متطلبات مواردها و مخاطرها و مكافأتها و الإجراءات الأخرى القابلة للتطبيق . يلي ذلك وضع توصيات لتقديم خطة عمل متكاملة و قابلة للقياس لتحسين النتائج الإستراتيجية